

**ANÁLISIS DE UNA REUNIÓN CORPORATIVA DE SATRACK POR MEDIO DE
LA TEORÍA DE JUEGOS DE FRONTERA**

ANA MARÍA SUÁREZ PASTOR

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

**ANÁLISIS DE UNA REUNIÓN CORPORATIVA DE SATRACK POR MEDIO DE
LA TEORÍA DE JUEGOS DE FRONTERA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

ANA MARÍA SUÁREZ PASTOR¹

Asesor temático y metodológico: Jorge Iván Vélez Castiblanco, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

¹ anasuarez86@gmail.com

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 6 de diciembre de 2017

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
MARCO TEÓRICO	10
METODOLOGÍA	18
DESARROLLO DEL PROYECTO: REUNIÓN EN SATRACK S. A. S.....	21
Contextualización de Satrack S. A. S.	21
Contextualización del proyecto Motos	23
Contextualización de la reunión seleccionada	29
Análisis de la reunión.....	31
CONCLUSIONES.....	41
REFERENCIAS	43
ANEXO	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Juegos de frontera: Estado inicial, movimiento y resultado	15
Figura 2. Tipos de settings.....	16
Figura 3. Diagrama de decisión	17

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Tramo 1 de la reunión.....	35
Ilustración 2: Tramo 2 de la reunión.....	36
Ilustración 3. Árbol de settings	38

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participantes en el equipo interdisciplinario del proyecto Motos	26
Tabla 2. Cambio de referencia de unidad	33
Tabla 3. Autorización de pago en efectivo	33

RESUMEN

En el presente documento se realiza el análisis de una reunión de la empresa Satrack S.A.S. a la luz de la teoría de juegos de frontera propuesta por el Ph. D. Jorge Vélez Castiblanco.

El propósito de aplicar la teoría juegos de frontera es analizar detalladamente los comportamientos y operaciones realizadas por los participantes de la reunión ayudando a entender las intenciones de los diferentes integrantes y obteniendo información que ayudase a mejorar el desempeño y la efectividad de las diferentes reuniones de trabajo efectuadas en la empresa.

Palabras claves: juego de frontera, reunión, intervención, comportamiento.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace parte de la investigación realizada por cuatro personas en la que cada uno aplicó la teoría de juegos de frontera en una reunión de trabajo en forma independiente.

En la primera parte se hace una breve explicación de la teoría de los juegos de frontera y de las teorías en las que se fundamenta, como son los juegos de lenguaje, la teoría de relevancia y la teoría de frontera.

Con posterioridad se aborda la metodología aplicada en la investigación y se hace una contextualización, tanto de la empresa como de la reunión, para finalizar con la explicación y el análisis de la misma a la luz de la teoría de juegos de frontera.

MARCO TEÓRICO

Los procesos de toma de decisiones pueden ser analizados como un objetivo que se lleva a cabo en las reuniones de trabajo, en las que los diferentes participantes, a partir de sus experiencias y conocimientos, realizan intervenciones con el fin de orientar el rumbo de la misma en busca de la consecución del objetivo planteado. Intervención es el “término con el que se nombra a determinadas acciones propositivas de agentes humanos que buscan lograr un cambio” (Midgley, 2000, p.113), citado en Velez-Castiblanco (2004, p. 52).

Tales intervenciones pueden ser analizadas y estudiadas desde el punto de vista de la comunicación. Para explorar, analizar y entender cómo afectan el desarrollo de las reuniones de trabajo, Velez-Castiblanco (2016) planteó la teoría de los juegos de frontera, que se constituye en una herramienta poderosa, para desentrañar y explorar los detalles ocultos dentro de la “caja negra” (Velez-Castiblanco, Brocklesby y Midgley, 2016, p. 969) que hay en la intención de las intervenciones de cada participante en una reunión.

La teoría de los juegos de frontera, según Velez-Castiblanco et al. (2016, p. 969), está basada en tres fundamentos teóricos:

1. La filosofía de los juegos de lenguaje de Wittgenstein (1958), uno de los filósofos más importantes del siglo XX, que enfocó su filosofía hacia el problema del lenguaje.

Se habla de juegos de lenguaje para referirse a un todo en el que se encuentran las palabras, las infinitas combinaciones de las mismas, sus significados individuales y los que tienen de acuerdo con los hechos, las acciones y el entorno en el que se está hablando.

De acuerdo con el autor, la relevancia del contexto es muy importante para entender los juegos de lenguaje puesto que puede variar una misma palabra o cobrar significado de acuerdo con la situación que se presente. Wittgenstein en su libro hace una analogía del maestro de obra y el empleado, que tienen unas palabras clave para comunicarse (ladrillo, taladro, balde, pintura, etc.), de tal modo que el maestro de obra con solo decirle a su empleado la palabra “ladrillo” él ya sabe que tiene que pasarle dicho objeto a su jefe, sin necesidad de decirle la operación completa. Pero si se pasa a otro contexto, si alguien de un momento a otro dice la palabra “ladrillo” no se le va a entender puesto que el contexto y la situación cambiaron (Wittgenstein, 1958, p. 3).

El autor habla de los juegos de lenguaje como cualquier otro juego, como juegos de azar, de tablero, con pelotas, etc., en los que se observa que, aunque tengan semejanzas entre sí, nunca son del todo iguales, y, como en todos los juegos, hay reglas. Así mismo ocurre en las actividades lingüísticas y las reglas no son fijas sino que dependen del lenguaje mismo, o sea que no son iguales en todos los juegos de lenguaje, sino que hay que conocer sus formas de uso para poder participar en dichos juegos (Wittgenstein, 1958, p. 23).

De acuerdo con Wittgenstein, los juegos de lenguaje son dinámicos, se crean y se recrean en los usos, en la diversidad de géneros de oraciones y de preguntas. La multiplicidad no es algo fijo dado de una vez por todas, sino que nuevos tipos de lenguaje, nuevos juegos de lenguaje nacen, se olvidan, son una dinámica viva.

Dado que el lenguaje, en tanto es una manifestación de tal sentido, se podría reiterar que de una palabra no hay que fijarse únicamente en su contexto lingüístico, sino en uno más amplio, el pragmático de la vida ordinaria: no hay

que entender cómo usar un término en el sentido gramatical, sino, también en cuáles situaciones y con cuáles intenciones se juega dicho juego de lenguaje.

El lenguaje está así articulado con los patrones básicos del comportamiento cotidiano. Aprender un lenguaje es aprender una forma de vida, de relación con un medio para poder vivir (Wittgenstein, 1958, p. 64).

2. La teoría de frontera: cuando se habla por primera vez del concepto de frontera se piensa en barreras, bordes, superficies, demarcaciones (biológicas y de comunicación) ..., sin embargo, en la teoría de juegos de fronteras (Velez-Castiblanco et al., 2015) se hacen propuestas acerca del término: frontera en el sentido de un marcador conceptual de lo que se incluye, excluye o margina. La frontera es, por tanto, una metáfora del contexto de los sistemas biofísicos.

Lo que se está dentro de la frontera se puede conceptualizar como actores o valores (Ulrich, 1994; Midgley, 1992). No obstante, Wittgenstein (1958) y Midgley (2000) reconocieron que, en cualquier caso, es posible tener diferentes usos en una frontera y, en consecuencia, se puede conceptualizar de diferentes maneras.

En la teoría de juegos de fronteras, Velez-Castiblanco et al. (2015) se vinculan la teoría de fronteras y la teoría de la relevancia, por lo que se encuentra dentro de la frontera son ideas, supuestos y reglas utilizadas por los actores para producir inferencias sobre las comunicaciones. Dichas suposiciones se ven afectadas con cada movimiento nuevo dentro del juego de lenguaje y, por lo tanto, de manera figurativa, la frontera contiene tales suposiciones.

La complejidad de los procesos de investigación lleva a que no toda la información relevante sea identificada desde el principio. Esta exploración

conduce a que se planteen diferentes fronteras posibles (sobre quiénes podrían estar involucrados y afectados, así como los problemas que les preocupan).

Las fronteras están abiertas a diferentes interpretaciones dependiendo de las circunstancias. En situaciones problemáticas las fronteras tienden a estar menos abiertas a la controversia que en aquellas menos definidas en las que se abre la posibilidad de debatir y ampliar la frontera.

En conclusión, establecer fronteras determina cómo se debe ver el contexto de la reunión o investigación. Determinarlas marca un punto de partida para definir los métodos apropiados para afrontar la intervención.

3. La teoría de la relevancia, de acuerdo con Wilson y Sperber (2002), plantea el asunto de la comunicación inferencial, que entiende la pragmática del lenguaje, es decir, se preocupa únicamente por los efectos del mismo. Esta teoría no solo explica cómo funciona el lenguaje, sino cómo lo hace la comunicación humana.

Para los autores de la teoría, la comunicación consiste en dos procesos diferentes simultáneos: uno basado en la codificación y la decodificación y otro en la ostensión y la inferencia. Son dos aspectos de un mismo fenómeno: la codificación y la ostensión se llevan a cabo mediante la emisión lingüística mientras que la decodificación e inferencia corresponden a la interpretación del mensaje.

La ostensión, o intención del hablante (emisor), y la inferencia, o deducción del oyente (destinatario), generan un entorno cognitivo o conjunto de hechos manifiestos para ambos. Los entornos cognitivos, que están conformados por conjuntos de ideas que se refuerzan unas con otras son cambiantes en el tiempo y se ven afectados en forma constante por estímulos externos.

Al mismo tiempo, plantean dos principios: 1.) Un estímulo se toma como relevante si genera mayores efectos cognitivos. 2) El esfuerzo de procesamiento del estímulo, que es un análisis de costo-beneficio para determinar cuál estímulo es más relevante.

Según el principio de la relevancia, los estímulos que se procesan deben mantener un equilibrio entre los esfuerzos requeridos para su procesamiento y sus efectos cognitivos. Así, un enunciado se considera relevante si con un mínimo de esfuerzo mental produce un máximo de efectos cognitivos; la última expresión se refiere a la nueva información que el interlocutor obtiene a partir de la interpretación del enunciado.

En síntesis, la teoría de los juegos de frontera plantea que el lenguaje es una herramienta que, cuando se usa, afecta los entornos cognitivos de las personas; una forma de entender cómo se afecta dicho entorno es suponer un efecto sobre la frontera de lo que se considera pertinente en la situación dada (Velez-Castiblanco et al., 2016, p. 971).

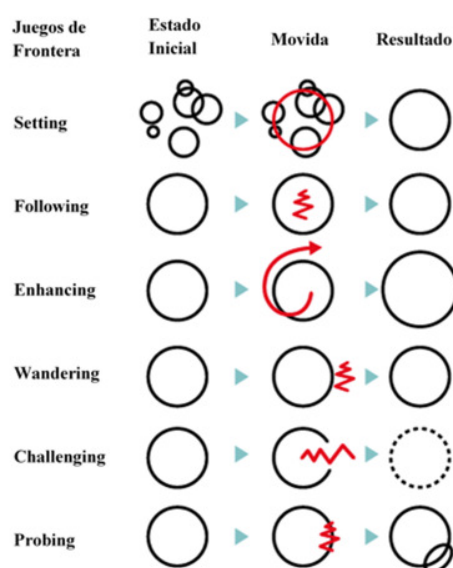
Según la teoría de los juegos de frontera, se plantean seis de ellos, así:

1. *Setting*: consiste en definir o establecer un contexto o frontera a partir de diferentes ideas o asuntos (o partes de ellos).
2. *Following*: consiste en seguir o aprobar los supuestos ya planteados dentro de la frontera.
3. *Enhancing*: consiste en el aporte de ideas o asuntos que refuerzan y amplían la frontera.
4. *Challenging*: consiste en “romper” la frontera a partir de inconsistencias en el interior de la misma, o a partir de ideas que están por fuera de la frontera que desestiman o contradicen las ideas dentro de ella.

5. *Probing*: consiste en presentar asuntos o cuestionamientos que permitan evaluar si la frontera es clara o procurar validar qué está adentro y qué está por fuera de ella.
6. *Wandering outside*: consiste en evaluar asuntos o ideas que están por fuera de la frontera y que validan de cierta forma lo que no es, aquello que está dentro de la frontera, y así reafirmar los elementos que están dentro de ella.

A continuación se presenta un resumen gráfico de los anteriores conceptos, con los planteamientos de sus estados iniciales, su movimiento y su efecto sobre la frontera:

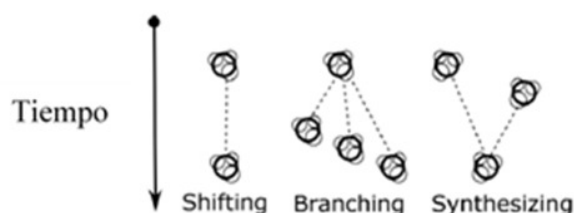
Figura 1. Juegos de frontera: Estado inicial, movimiento y resultado



Fuente: Velez-Castiblanco et al. (2016, p. 973)

Uno caso especial representa el *setting*, que juega un papel fundamental en la definición de los hilos de conversación que pueden encontrarse en una reunión, con el fin de definir, modificar o fusionar hilos de conversación en ciertos puntos de interés. Con lo anterior en mente se definen los siguientes tipos de *settings*, que se muestran en la figura 2:

Figura 2. Tipos de *settings*



Fuente: Velez-Castiblanco, Londono-Correa y Naranjo-Rivera, 2017

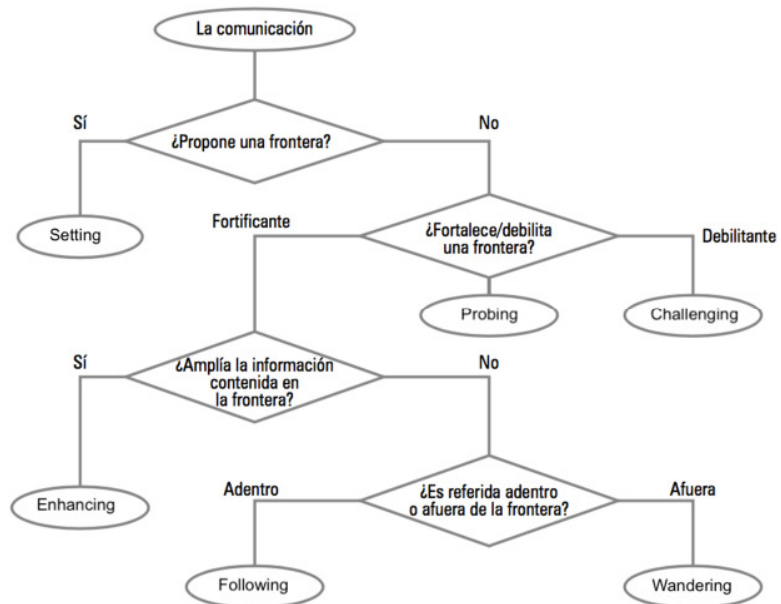
El *shifting* aparece dentro un hilo de conversación definido antes por un *setting*; su efecto se refleja en un ligero cambio con respecto al *setting* inicial, en el que el hilo de conversación pareciera ser el mismo, pero con leves diferencias. En otros casos el cambio puede ser tan grande que el hilo de conversación inicial se deja atrás por completo.

El siguiente caso es el *branching*, que genera varios hilos de conversación diferentes, pero siempre conectados a dicho *setting*. Lo más común es que los *branchings* sean planteados por el moderador de la reunión en la búsqueda de aportes por parte de los demás participantes.

Por último está el *synthesizing*, que se encarga de unir diferentes hilos de conversación enlazados con diferentes *settings*. Su objetivo es tomar porciones de información de los diferentes *settings* para obtener uno nuevo, que marca un solo hilo de conversación a continuación de él.

La teoría de los juegos de frontera plantea, además, un marco de referencia o diagrama de flujo de decisión que permite analizar una comunicación y definir a cuál de los juegos de frontera se estaría aplicando en la intervención relacionada con la comunicación en cuestión.

Figura 3. Diagrama de decisión



Fuente: Vélez-Castiblanco (2016, p. 47)

METODOLOGÍA

Con el acompañamiento del autor de la teoría de juegos de frontera, Dr. Jorge Vélez-Castiblanco, se definió una metodología para el análisis de cuatro reuniones en un mismo número de empresas de diferentes sectores en la ciudad de Medellín que pudieran ser objeto de estudio a la luz de la teoría mencionada.

La metodología comprende seis pasos:

1. Recopilación de datos: grabar varias reuniones y escoger una.
2. Transcripción de la reunión.
3. Separación de turnos y movidas.
4. Selección de fragmento de interés.
5. Codificación juegos de frontera.
6. Análisis de la reunión.

En la recopilación de datos cada uno grabó dos o tres reuniones de interés, que se escucharon para seleccionar una de acuerdo con la relevancia y los intereses de cada uno para ser estudiada con todo el rigor que proponen los juegos de frontera.

Una vez seleccionada la reunión se continuó con el proceso de transcripción literal de la misma, con la identificación de los participantes, dado que la grabación se hizo solo en formato de audio, por lo que el lenguaje no verbal (gestos, miradas, tonos de voz, etc.) no quedó plasmado en la transcripción, y por lo tanto no fue objeto de análisis dentro del alcance del presente trabajo.

Paso seguido se hizo la separación en movidas de la transcripción, que consiste en separar las intervenciones de los diferentes participantes por turnos en el tiempo, que por lo común corresponden a frases completas que se relacionan con una idea clara; en algunos casos alcanzar dicha separación fue problemático debido a la

intervención simultanea de dos o más participantes, mientras que en otros el participante no era claro en lo que quería expresar o plantear con su intervención. En algunos casos una movida puede ser definida por el efecto de un conjunto de frases, un fragmento o una onomatopeya, de acuerdo con lo planteado por Velez-Castiblanco et al. (2017).

Una vez obtenida la claridad acerca de las movidas encontradas en la reunión se procedió a estudiarlas en detalle, con la idea de seleccionar un fragmento de interés que pudiera representar una situación particular que se quisiera analizar de acuerdo con el criterio de cada uno de los investigadores del presente trabajo.

A continuación se codificó cada movimiento mediante un juego o una combinación de los seis juegos propuestos por la teoría de juegos de frontera. Para ello se usó la fuente de computadora entregada por el autor para facilitar el proceso. Se conectaron, mediante dibujos de líneas, los juegos codificados con los logrados en movimientos anteriores.

De esta manera se fueron trazando las transformaciones experimentadas por las diferentes fronteras identificadas. Debido a que a veces un juego se puede vincular con otro de manera lejana en la transcripción, se usó la convención de numerar cada *setting* en su orden de aparición con un número en el lado izquierdo del juego. Los números del lado derecho se refieren al *setting* con el que se vincula un juego, de acuerdo con lo planteado por Vélez-Castiblanco et al., (2017).

En el proceso de codificación y vinculación de los juegos de frontera fue clave el uso de los diferentes tipos *de settings* (*branching*, *synthesizing* y *shifting*, como se explica en el marco teórico). Estas distinciones fueron prácticas para aclarar y acelerar las decisiones en el proceso de codificación.

Para finalizar se procedió al análisis de cada reunión y cada uno de los investigadores elaboró un contexto, tanto de la empresa como de la reunión seleccionada, para con posterioridad analizar en detalle el fragmento elegido.

Para dicho análisis se utilizaron diferentes mecanismos cualitativos y cuantitativos, tales como: árbol de *settings*, clasificación de los mismos número y tipo de operación por participante e identificación de patrones, entre otros.

El desarrollo, los resultados y las conclusiones de los análisis se presentan en cuatro trabajos en forma independiente.

DESARROLLO DEL PROYECTO: REUNIÓN EN SATRACK S. A. S.

Este capítulo consta de cuatro partes; en la primera se hace una breve contextualización general de Satrack, después se realizará una descripción del proyecto de motos, seguida por la contextualización de la reunión y por último se describe y se analiza la reunión seleccionada para el proyecto.

Contextualización de Satrack S. A. S.

Satrack es una empresa multilatina, dedicada a la prestación de servicios de rastreo de vehículos y desarrollo de soluciones tecnológicas basadas en software y comunicaciones para flotas, con una experiencia de más de 20 años en el mercado, es líder de su categoría en Colombia y con importante participación en los mercados de Ecuador y Panamá, en los que también opera.

Satrack cuenta con plataforma propia para el servicio de monitoreo satelital y los clientes pueden acceder desde cualquier aparato tecnológico (computador, tableta, celular), lo que permite ver la ubicación de los vehículos en el mapa, la visualización de alarma de botón de pánico, el límite de velocidad por tramos, las instalaciones de seguridad en las puertas, la atención de alarmas, las interrogaciones de ubicación del vehículo en tiempo real, el control de apagado desde la plataforma, las frenadas y aceleradas bruscas y los informes estadísticos y gerenciales que permiten a los clientes un mayor control de sus flotas, con el fin de optimizar su operación y aumentar así la productividad.

Es una mediana empresa, tiene alrededor de 350 empleados, ingresos anuales por 33 mil millones de pesos y activos por 20 mil millones de pesos. De acuerdo con la estrategia de la compañía, Satrack tiene una megameta para 2020 y es alcanzar un

nivel de ventas de 70 mil millones de pesos, de los que el 15% provenga de nuevos negocios y con un margen EBITDA del 20%.

Sus ingresos en los últimos cinco años han crecido en un 48%, el personal contratado ha aumentado un 90% y entre sus pilares está el ser una empresa innovadora, que tiende a trabajar más por proyectos en la búsqueda de nuevas oportunidades innovadoras de negocios. De acuerdo con lo anterior, se han creado equipos interdisciplinarios y el personal ha percibido un incremento sustancial en las reuniones.

En proceso de innovación que adelanta la compañía, alineado con el objetivo estratégico de diversificar los ingresos, de tal modo que el 15% provenga de nuevos negocios y modelos distintos al monitoreo actual de vehículos, se llevó a cabo un evento llamado “La ideatón”, que consistió en involucrar diversos roles y áreas de la compañía para generar una lluvia de ideas de posibles nuevos negocios.

Alrededor de 300 ideas fueron evaluadas y seleccionadas por la gerencia de negocios y de acuerdo con su viabilidad de realización, las cifras de mercado y el potencial de generación de ingresos y de innovación que representaban fueron analizadas y filtradas.

Una de las ideas seleccionadas de la ideatón fue “El servicio *express* para motos de Satrack”; el grupo que tuvo la idea construyó el caso de negocio preliminar; que incluyó el estudio de mercado, el desarrollo del producto, la operación y la viabilidad financiera. Este caso de negocio fue compartido con el comité de gerencia, que aprobó la puesta en marcha del proyecto.

Contextualización del proyecto Motos

El modelo que se aplicó para evaluar la viabilidad de este proyecto fue el de crear un grupo interdisciplinario de líderes de la compañía en el que intervinieran especialistas en cada uno de los puntos más estratégicos del proyecto.

El proyecto inició en agosto de 2016 y se realizó un estudio preliminar del mercado y la competencia, se estructuraron los objetivos, el perfil del consumidor, la estrategia de distribución, el precio, las estrategias de publicidad y promoción, el aprovisionamiento de las unidades, la proyección de ingresos, la construcción de la cadena de valor y el proceso detallado, tanto interno como externo, de la experiencia del cliente en su compra.

El total de motos en Colombia es de alrededor de 5.7 millones y la proyección de ingresos de Satrack es alcanzar en 2020 a prestar el servicio de monitoreo a 58.500 motos.

El público objetivo seleccionado fueron las personas de estratos 1,2 y 3, con ingresos entre uno y tres salarios mínimos, que poseen moto como medio de transporte o de subsistencia, entre ellos mensajeros y asesores comerciales o técnicos, entre otros.

La propuesta de valor para los clientes es ofrecerles una solución tecnológica económica, de rápida instalación y fácil de adquirir, que consiste en ayudarle a recuperar su moto en caso de hurto con el respaldo de una compañía de más de 20 años de trayectoria y con un nivel de recuperación del 95% en vehículos.

En cuanto a la competencia, se encontró que no la había de manera directa; pero que almacenes de repuestos y de accesorios habían comenzado a comercializar

soluciones como las alarmas y los candados, pero no cuentan con el respaldo de una empresa con experiencia en la recuperación por hurtos.

El producto que se diseñó para la venta tiene las siguientes características: precio muy bajo, combo ofrecido que incluye la instalación, la unidad y el monitoreo por un año, pago de contado, unidad de GPS marca Concox por su costo, tamaño y facilidad de instalación; sistema de apagado de la moto en caso de hurto, gestión inmediata y ágil en casos de hurto por medio de las autoridades a través de los especialistas respectivos, servicio al cliente siete días a la semana y 24 horas al día y acceso a la plataforma de Satrack a través de la correspondiente *app*.

La estrategia de distribución se realizará a través de un asesor comercial enfocado solamente hacia este modelo de negocio, que buscará convenios y alianzas con distribuidores que vendan el producto de la compañía.

Las estrategias de promoción están enfocadas hacia actividades BTL (*below the line*), como presencia y patrocinio en clubes de motociclistas, presencia y activación de marca en concesionarios, almacenes de repuestos, salidas de universidades, centros comerciales y participación en eventos de la ciudad como la Feria de las Dos Ruedas.

En cuanto a las estrategias de aprovisionamiento; se harán pedidos al proveedor con un mes de anticipación de acuerdo con la proyección de ventas y la rotación real de inventarios que se vaya teniendo. Se considera una negociación de precios anual, garantía de las unidades por un año y plazo de pago a 60 días.

Durante las reuniones semanales se revisan asuntos pendientes, se hacen retroalimentaciones y seguimientos y se toman decisiones. Hasta la reunión que se va a analizar se había decidido lo siguiente:

Construir la promesa de valor a través del modelo Canvas, en el que el enfoque del nuevo negocio fue ayudar a recuperar la moto en caso de hurto. El segmento del mercado seleccionado fueron las personas que necesitasen su moto para trabajar, que recibiesen entre 1 y 3 salarios mínimos mensuales y que pertenecen a estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, entre ellos mensajeros, técnicos y asesores comerciales entre otros.

De acuerdo con el nivel de ingresos del público objetivo, y para mantener un margen operativo del 20%, la unidad de GPS seleccionada fue de marca Concox por su bajo costo, que se le instalará a cada moto y es el dispositivo que permitirá rastrearla y activar el comando de apagado desde la plataforma de Satrack en caso de hurto.

La unidad de GPS Concox es un producto nuevo para Satrack, ningún vehículo la tiene instalada y es un proveedor nuevo que hará parte del portafolio. En primera instancia, viajaron dos personas de Satrack a Turquía (ingeniero y técnico) para conocer las instalaciones del proveedor y estudiar más a fondo el producto. Una vez dieron el primer aval se empezó a integrar en Colombia la unidad con la plataforma, por lo que se decidió darle un porcentaje importante de dedicación a los ingenieros de hardware para su integración con la plataforma de Satrack y la realización de pruebas suficientes de estabilidad y comandos. Una vez este proceso sea satisfactorio, el equipo técnico empezará a probar instalación y se culminará el proceso mediante pruebas en motos de los empleados para tener la seguridad de que todo esté funcionado bien.

El público objetivo elegido se caracteriza por comprar en efectivo, y su historial crediticio tiene calificaciones bajas, por lo que se tomó la decisión de cobrar anualidad sin financiación a un precio de \$250.000 por el primer año y \$90.000 por el segundo. Además, se decidió habilitar para este proyecto los medios de pago de Efecty (puntos de recaudo de Servientrega) o en las oficinas de Bancolombia. En ningún caso se permitirá pago en efectivo, por los riesgos asociados con dicha

modalidad, como lo son: el robo por parte de los asesores comerciales o personas que no es viable por la masificación que se espera que tenga este producto.

Se diseñó todo el mapa de procesos de acuerdo con la experiencia del cliente (*customer journey map*) para activar los procesos internos de la compañía era necesario que el cliente realizara el pago.

Además, se decidió que se iba a realizar una prueba piloto únicamente en la ciudad de Medellín por seis meses, y la venta se realizaría a través de un asesor comercial. Este candidato debía ser externo, con experiencia en el sector y se diseñó esquema de comisiones; los seis meses de duración de la prueba piloto servirían para validar las hipótesis principales: nicho de mercado, precio, propuesta de valor y volumen.

Las siguientes personas fueron las que participaron en el proyecto:

Tabla 1: Participantes en el equipo interdisciplinario del proyecto Motos

Participantes	Tiempo en la empresa (años)	Funciones del cargo	Rol en el equipo
Gerente de Mercadeo y Negocios (GN)	7	Identificar y evaluar nuevas oportunidades y alianzas estratégicas en el mercado colombiano con el fin de proponer iniciativas que permitan el desarrollo de líneas de negocio diferentes al monitoreo satelital de vehículos	Es el líder y la persona que canaliza la información al comité de gerencia

Gerente de Ventas (GV)	13	Definir e implementar la estrategia comercial y de canales, en alineación con la estrategia corporativa, con el objetivo de cumplir las metas de venta	Su enfoque es comercial: canales, esquema de comisiones y proyección de ventas
Directora de la <i>Project Management Office</i> (PMO)	5	Facilitar la realización de los procesos de formulación, planeación, monitoreo y control de los proyectos estratégicos de la organización y brindar la información necesaria para facilitar la toma de decisiones gerenciales con respecto a los mismos	Es la persona encargada de hacerles seguimiento a todas las actividades y su cumplimiento
Director de Aprovisionamiento (DA)	4	Definir y coordinar las directrices, políticas y estándares técnicos para la operación de Satrack con el fin de garantizar un servicio oportuno y de calidad	Está enfocado hacia la parte técnica, tanto de la unidad como de la mano de obra de instalación. Fue partícipe de la construcción del modelo de negocio de motos
Coordinadora de Innovación (CI)	6	Coordinar el proceso de innovación de la empresa con el fin de asegurar nuevas	Validar las hipótesis construidas en conjunto

		herramientas que mejoren su competitividad	
Ingeniero de Hardware (Ing. H)	5	Investigar e implementar dispositivos electrónicos con los parámetros definidos por la empresa con el fin de generar productos que cumplan altos estándares de calidad y que respondan a la promesa de servicio de Satrack	Está enfocado hacia la integración de la unidad de GPS y su estabilidad
Coordinadora Línea GPS (GPS)	6	Planear y supervisar el equipo de trabajo de la línea de GPS con el fin de solucionar los requerimientos de los clientes cumpliendo la promesa de servicio de la empresa.	Está enfocado hacia el servicio al cliente
Coordinador Central de Monitoreo (CM)	5	Definir y liderar las funciones que se desarrollan en la central de monitoreo según las políticas y estrategias organizacionales con el fin de entregarle al cliente un servicio óptimo y de calidad	Está relacionado con la recuperación de la moto y con el conocimiento del mercado
Especialista de Mercadeo (EM)	2	Administrar el portafolio de productos para mantenerlo vigente en el mercado con el fin de movilizar la	Está enfocado hacia todo lo relacionado con publicidad, propaganda, eventos

		organización para el cumplimiento de las metas y realizar ajustes a la oferta de valor	e investigación de mercados
Analista de Selección (SELE)	2	Coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con las políticas y los reglamentos de la empresa con el objetivo de suministrar el talento humano idóneo que se alinee con el cargo y con la misión y la visión de Satrack	Encontrar y seleccionar los asesores comerciales idóneos para el proyecto
Coordinadora de Planeación Financiera y Control Financiero (CPF)	2	Planear y coordinar los recursos financieros según los lineamientos y estrategias de la empresa con el fin de generar rentabilidad para los accionistas y el crecimiento de la compañía en los mercados nacional e internacional	Está enfocado a velar por el cumplimiento de los márgenes esperados por los inversionistas y por todo lo relacionado con la recuperación de cartera de los clientes

Fuente: elaboración propia

Contextualización de la reunión seleccionada

La reunión seleccionada como foco de análisis fue aquella en la que se le informó al equipo que la gerencia cambió dos decisiones a las que el grupo había llegado

en reuniones anteriores: el cambio de referencia de la unidad de GPS y la autorización para recibir dinero en efectivo por parte del asesor comercial o técnico.

Cambio en la unidad de GPS

La Concox era la unidad idónea para este proyecto puesto que su costo era muy acorde con lo que se quería ofrecer a los clientes. Esta decisión fue una de las primeras que se había tomado en el equipo y se había avanzado en las siguientes actividades: dedicación del área de hardware en la integración y las pruebas de la unidad, visita al proveedor en Estambul (Turquía), dedicación de personal de aprovisionamiento y servicio técnico, compra de inventario, definición de precio y proyección financiera.

En el comité de gerencia, como decisión por fuera del equipo, se determinó cambiar de referencia a otra unidad de GPS que durante muchos años ha utilizado la empresa en los camiones, que es mucho más costosa pero es la que genera más confianza y seguridad en la estabilidad del servicio. De acuerdo con lo anterior, y en aras de buscar un margen de utilidad atractivo, se decidió incrementar en \$100.000 el precio de venta al público, para pasar de \$250.000 a \$350.000.

Autorización de pago en efectivo

Al tener como base la hipótesis formulada en el equipo, y de acuerdo con las proyecciones de ventas con las que se buscaba que el producto fuera masivo en toda Colombia a través de asesores comerciales, los riesgos identificados para recibir efectivo eran muchos. Los más evidentes eran el robo del dinero, el jineteo y la carga operativa en el área de cartera, tesorería y servicio al cliente. De conformidad con lo anterior, el equipo decidió no asumir dichos riesgos y solo fueron autorizados los medios de pago de Efecty y sucursal de Bancolombia.

La decisión se cambió de igual manera en el comité de gerencia, sin consultarle al equipo. Además, se le solicitó que buscaran formas para reducir los riesgos encontrados.

De acuerdo con lo anterior, se concluyó que las decisiones tomadas por el equipo no se llevaron a cabo, lo que condujo a que la reunión no fuera productiva puesto que los miembros del equipo pierden compromiso y motivación dado que se impusieron decisiones sin justificación y sin tener en cuenta el proceso llevado a cabo durante meses. Adicionalmente, se observó que en ocasiones se dificulta el uso del lenguaje técnico, que provoca dispersión en la gente y que se pierdan el hilo y la continuidad de la reunión.

Cabe resaltar que a la fecha el proyecto se encuentra suspendido; no es viable puesto que aún no se tiene la certeza que es lo que en realidad genera valor para los clientes y el margen de utilidad no es el esperado y aceptado por los inversionistas; dicha disminución se debe en lo fundamental al cambio de referencia de la unidad de GPS.

Análisis de la reunión

Se analizarán los comportamientos de los participantes ante la noticia del cambio en las dos decisiones antes descritas. Dicho análisis se efectuó por medio de la teoría de juegos de fronteras, que permite describir los comportamientos que se dieron en la reunión.

Comportamientos similares y diferentes entre los dos tramos seleccionados:

La reunión empezó con una frontera (*setting*) en la que el gerente de negocios (GN) les informa a los participantes el cambio de decisión. Una vez establecida la frontera, el equipo amplió la información y se empezó a debatir y, en algunos casos, a confrontar los argumentos de los demás, ya fuera para ampliar la frontera (*enhancing*) o para debilitarla (*challenging*).

El anuncio del cambio de unidad se puede observar en la transcripción entre los instantes 0:35 y 12, en los que la noticia fue dada por el líder del proyecto (GN), cuestionada por el ingeniero de hardware (Ing. H) y apoyada por el gerente de ventas (GV). En este tramo de la reunión solo intervinieron estos tres participantes.

El anuncio de la autorización de recibir dinero en efectivo se dio al principio de la reunión (0:19) y fue retomada en el instante 31:09, en el que de igual manera se anunció por el líder del proyecto (GN) y cuestionada por la CPF y el GV también en este tramo apoyó lo informado por el GN. En dicho segmento de la reunión participaron poco la PMO (para cuestionar) y la CI (para dar ideas de cómo se podría ejecutar la opción). El tema se discutió hasta el instante 43:06, en el que se acordó el compromiso de volver a reunirse para buscarle solución al reto.

En las tablas 1 y 2 se muestra la frecuencia de los juegos de frontera en las dos partes de la reunión seleccionadas y se totalizaron de acuerdo con las operaciones realizadas por cada uno de los actores que participaron en alguna movida en el segmento.

Las operaciones que se dieron con mayor frecuencia fueron: 38 *enhancings* (ampliación de la frontera ya establecida), 21 *settings* (creación de frontera), 19 *challengings* (debilitamiento de la frontera), 12 *followings* (discusión en la misma línea de conversación) y cuatro *probings* (cuestionamiento del entendimiento de lo acordado).

Tabla 2. Cambio de referencia de unidad

Participante	<i>Setting</i> (S)	<i>Challenging</i> (C)	<i>Following</i> (F)	<i>Probing</i> (P)	<i>Enhancing</i> (E)	TOTAL
GN	6	4	2	1	5	18
GV		1		1	4	6
IngH	3	2	1	2	1	9
TOTAL	9	7	3	4	10	33

Fuente: elaboración propia

Se observan en la tabla anterior 33 operaciones en total, de las que el 55% (18 del total) las hizo el líder del proyecto (GN), seguido por el IngH con 27% (nueve operaciones) y, por último, el GV, con seis operaciones (18%).

Tabla 3. Autorización de pago en efectivo

Participante	<i>Setting</i> (S)	<i>Challenging</i> (C)	<i>Following</i> (F)	<i>Probing</i> (P)	<i>Enhancing</i> (E)	TOTAL
GN	3		4		12	19
GV	3	3	1		2	9
PMO			1		1	2
CPF	6	9	1		13	29
CI			2			2
TOTAL	12	12	9	0	28	61

Fuente: elaboración propia








Se observan en la tabla anterior 61 operaciones en total, de las que el 48% las hizo la CPF, seguida por el GN (líder del proyecto), con el 31% del total de operaciones, y con un porcentaje del 15% el GV; por último hubo dos personas con dos intervenciones cada una (PMO y CI).

El comportamiento y la participación de los integrantes parecen depender de su rol en la reunión, como también del tema que se estaba abordando. Por ejemplo, cuando el tema de discusión fue el cambio de la unidad, la persona que más operaciones hizo después del líder del proyecto (GN) fue el ingeniero de Hardware (IngH) y cuando el debate fue por la autorización de recibir dinero en efectivo, la persona que más participó fue la coordinadora de planeación financiera (CPF) puesto que eran los responsables directos de dichos temas. La participación de los demás integrantes fue mínima y se podría inferir, de acuerdo con los comportamientos durante la reunión, de no dar más opiniones y a las conversaciones por fuera de ella, dado que se trataba de decisiones tomadas y prefirieron no generar más controversias o polémicas y recibir la instrucción, estuviesen de acuerdo o no.

Lo anterior se puede observar en las ilustraciones 1 y 2, en las que se evidencia que la interacción en el primer tramo estuvo concentrada en los dos gerentes y el ingeniero de hardware, que trató de cuestionar la decisión mediante argumentos técnicos y con la formulación de preguntas del por qué el cambio. Los dos gerentes mostraron una posición alineada, con el propósito de reforzar su posición del cambio, lo que implicó un efecto secundario de debilitar las fronteras del ingeniero.

Además, se observa cómo la persona que más operaciones de *setting* planteó fue el gerente de negocios (GN), cuyo rol era definir el rumbo de la reunión y comunicar las decisiones que se tomaron en el comité de gerencia. Tanto en el primero como el segundo tramo se observa que fue la persona que comunicó los cambios en las decisiones y que tuvo la actitud de “vender” la idea y tratar de que los demás la aceptasen.









Ilustración 1. Tramo 1 de la reunión

Tien	Acto	Transcripción	#2	J2	E2
0:35	GN	En cuanto al cambio de referencia de la unidad GPS,	4		2
				↓	
	GN	Queremos todos que la Concox sea la unidad que funcione escogida por el nivel de precio que nos ofrece el proveedor comparado con la CR, que va muy acorde con lo que le queremos ofrecer a nuestros clientes;	5		4
				↓	
	GN	Pero, al día de hoy no tenemos la certeza de que la unidad tenga el funcionamiento, la calidad, la estabilidad, que necesitamos para dar un buen servicio.			
				↓	
	GN	Mientras logramos esa certeza y pasará un tiempo indeterminado para que eso se cumpla			
				↓	
	GN	Privilegiemos la calidad y la estabilidad del servicio usando la unidad que conocemos, que funciona y que ha sido estable; que es la CR 300.	6		2
				↓	
	GN	Esto implicará que tengamos que hacer un ejercicio de costos para ver que reflejamos en el precio o en el margen de manera que sea sostenible el negocio pero que tengamos mas confianza en que vamos a poder entregar una buena calidad.			
				↓	
1:30	GN	Hasta ahí, dudas, comentarios...sugerencias			

Fuente: elaboración propia

Lo anterior se puede observar en el tramo 1 (entre el instante 0:35 y el 1:30 en la ilustración 1), cuando el GN hizo operaciones de *challenging* para resaltar primero la Concox como la unidad con el costo más bajo pero que a la fecha no se tenía la certeza de que dicha unidad tuviese el funcionamiento, la calidad y la estabilidad que se necesita para prestar un buen servicio. A renglón seguido planteó una nueva frontera para privilegiar la calidad y la estabilidad del servicio mediante la utilización de la unidad CR 300.

Ilustración 2: Tramo 2 de la reunión

Tien	Acto	Transcripción	#4	J4	E4
31:09	GN	El otro punto que se trató en el comité de gerencia de ayer es que para privilegiar la experiencia del usuario por encima de nuestras necesidades,			3
	GN	el asesor va a estar autorizado para que reciba pago en efectivo de los clientes.	10		3
	GN	Lo que tiene que hacerse es tener un mecanismo de nosotros de control diario, de liquidación diario..	11		10
31:43	CPF	De cuadre de caja			
31:45	GN	De cuadre de caja,			
	GN	que Reynaldo tendrá que definir como se le hace ese control			
	GN	para que diariamente las ventas que se hayan hecho en efectivo se valide que hayan sido facturadas y consignadas.			

Fuente: elaboración propia

En el segundo tramo se observa el mismo comportamiento del GN: entre los instantes 31:09 y 32 de la ilustración 2 hizo *challenging* a la decisión inicial que se había tomado al enfatizar en la prevalencia de la experiencia del usuario por encima de las necesidades de la compañía y que se debía buscar un mecanismo de control diario para mitigar los riesgos. Más tarde cerró con una nueva frontera, cuando se informó que en la fase inicial no se le pondría dicha barrera al cliente.

También se puede observar el comportamiento similar de los dos gerentes, que trabajaron en “llave” para tratar de ser aún más convincentes ante el grupo por medio de la adopción de una posición alineada y de respaldo del uno con el otro. Conviene observar cómo el gerente de negocios (líder de la reunión) fue el que comunicó la decisión y cómo el gerente de ventas hizo operaciones de ampliar las

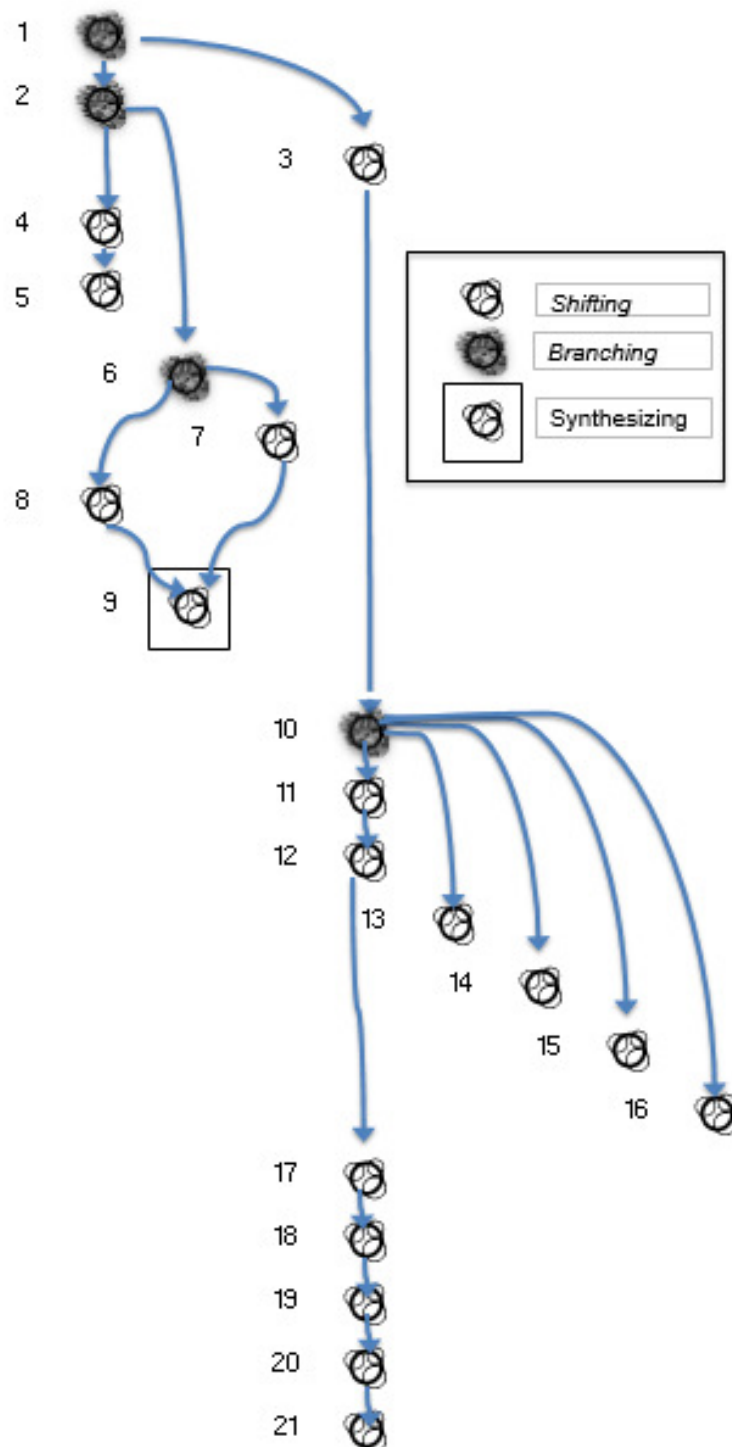
ideas, con el fin de lograr una frontera mucho más grande apoyada por los dos gerentes. Por otro lado, trataron de debilitar lo descrito por los demás participantes, tanto en el cambio de la unidad como en la autorización del pago en efectivo.

Se puede observar también cómo en el primer tramo de la reunión solo los dos gerentes y el IngH participaron y el resto de personas presentes no cuestionaron y no intervinieron, por lo que se logró cerrar la conversación y se observó un punto de cierre en el *setting* número 9 (ver la ilustración 1).

En cambio, en el segundo tramo no se logra llegar a un acuerdo; la decisión de autorizar el pago en efectivo siguió en pie pero no se cerró el tema puesto que era un cambio total en el mapa del proceso que se había diseñado. Para el efecto se dejaron unas tareas pendientes que se deben solucionar entre las gerencias de ventas, financiera y de negocios para modificar el proceso con el propósito de buscar el convencimiento general.

En los dos tramos de la reunión se observa el mismo hilo conductor e igual trayectoria, dirigidos por el gerente de negocios, seguido por la ampliación de la frontera definida por el gerente de ventas y por operaciones de *challenging* de las dos personas de acuerdo con su rol. En el segundo tramo se observan muchos más *settings* no anidados, que fueron consecuencia de no haber podido cerrar el tema de discusión (ver ilustración 1).

Ilustración 3. Árbol de *settings*



Fuente: elaboración propia

La ilustración muestra los puntos clave de los fragmentos seleccionados y cómo las diferentes intervenciones van generando efectos sobre las fronteras establecidas.

La ilustración 3 la componen los *settings* (*shifting*, *branching* y *synthesizing*) ocurridos en los dos fragmentos seleccionados pero en ellos hubo operaciones diferentes a *settings* que se encuentran detalladas por la autor en las tablas 1 y 2.

Como se puede observar en la ilustración 3, los *settings* que se generaron con más frecuencia fueron los *shiftings* (en total 16), seguidos por los *branchings* (en total cuatro) y con tan solo un *synthesizing*. De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que solo en el tramo 1 (cambio de la unidad) se pudo concluir, pero más por una decisión impuesta fuera de la reunión. En el tramo 2, relacionado con la autorización de recibir efectivo, no se pudo llegar a ningún acuerdo y quedó el compromiso para una próxima reunión.

En la ilustración 3, los primeros tres *settings* se dieron cuando se anunció el cambio en las dos decisiones. El tramo de *settings* del 4 al 9 se refiere al entorno cognitivo del cambio de unidad a la CR, en los que participaron el gerente de negocios, que es el que llevaba el hilo conductor de la reunión, y el ingeniero de Hardware, que fue el que cuestionó. De modo adicional, se observan con claridad el punto de apertura de la reunión, cuando se comunicó la decisión (*setting* 2), y el de cierre, cuando se terminó la discusión y se cambió por completo de frontera (*setting* 9).

En el tramo 2 de igual manera se ve cuál fue el punto de apertura: *setting* 10. En este tramo se observa de manera clara el hilo conductor inicial, igual al primer tramo (*setting* 11) pero a continuación se generaron otros *settings* de la misma frontera (del 12 al 16), en los que se dio la controversia acerca de que era un proyecto masivo (*setting* 12), riesgos de robo y gineceo (*setting* 13), falencias en los controles internos en la empresa (*setting* 14), por la prueba por ser un solo asesor se

autorizará dicha forma de pago (*setting* 15) y el *setting* 16 (Efecty como medio de pago). Se generó al final una síntesis (*setting* 21), pero no se logró cerrar el tema y quedó el compromiso de revisarlo entre ventas, financiera y negocios.

En cuanto a las demás operaciones de juegos de frontera se observa cómo los *challengings* en los dos tramos estuvieron a cargo de los gerentes, que buscaban convencer al equipo de que era válido el cambio de decisión y lo que se procuraba era debilitar las decisiones ya tomadas en reuniones anteriores. Por el contrario, los *challengings* planteados por el ingeniero y la coordinadora de planeación financiera iban más dirigidos a tratar de debilitar lo que estaban diciendo los gerentes, en búsqueda de no cambiar la decisión.

En los dos momentos de la reunión se observa que después del planteamiento en el cambio de decisiones los integrantes del equipo se dispersaron y se perdió el interés, lo que generó escepticismo y poca participación de ellos.

Después de la reunión se sintió al equipo desmotivado y con la sensación de haber perdido el tiempo de dedicación en estructurar bien los procesos, tanto el de la integración de la unidad Concox como el de no recibir efectivo, lo que se tradujo en baja participación e iniciativa por parte de los integrantes del proyecto.

CONCLUSIONES

El análisis detallado de los comportamientos y operaciones realizadas por los participantes con base en la teoría de juegos de fronteras ayudó a entender las intenciones de los diferentes integrantes de la reunión y fue posible obtener información que ayudase a mejorar el desempeño y la efectividad de las diferentes reuniones de trabajo efectuadas en la empresa.

Además, la teoría de juegos de frontera puede darles a las personas conocimientos de cómo enfrentar las reuniones, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, de manera que se lleve un hilo conductor, con detenciones y síntesis en los puntos clave de la reunión.

En el caso de la reunión analizada, se observa cómo fueron anunciadas los dos cambios de decisiones fuera del equipo, para tratar de convencer a los demás integrantes que era la mejor opción. Se observan dos fuerzas; la alineación de los dos gerentes (GN y GV) para darla noticia y las razones de los cambios y la contraparte fueron los especialistas de cada uno de los cambios (unidad: IngH y aprobación de pagos en efectivo: CPF).

La metodología de los juegos de frontera permite analizar, desde el punto de vista cualitativo, los comportamientos similares y diferentes en los dos tramos seleccionados, lo que posibilitó visualizar y entender cada una de las posiciones de los integrantes de la reunión: quiénes participaron, cómo lo hicieron y cuáles características tuvieron en común.

De igual manera, el análisis estructural de los *settings* que ofrece la teoría de juegos de frontera permite entender y explorar cómo las diferentes intervenciones de los integrantes de la reunión van generando efectos sobre las fronteras establecidas de





manera general e identificar los puntos clave de la reunión, lo mismo que el desarrollo y los hilos conductores de la conversación, con el propósito de lograr tener un panorama claro que facilita el análisis de la sesión.

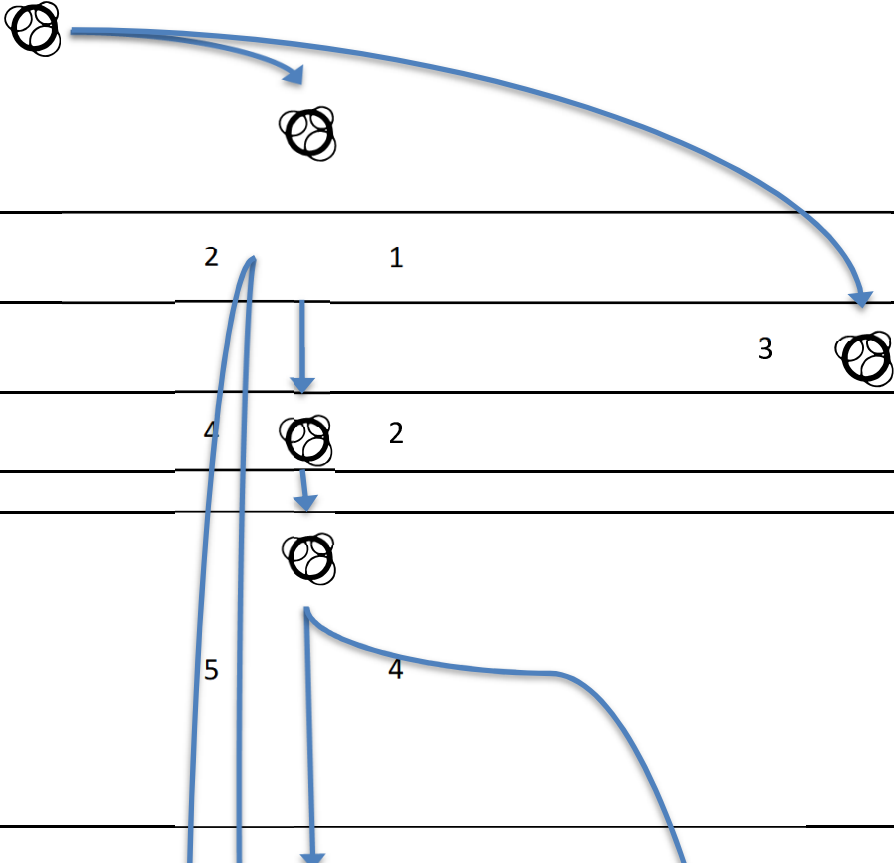
El análisis permitió identificar si en realidad los objetivos se cumplieron o si los temas quedaron abiertos e inconclusos. En los fragmentos analizados se observa cómo para una de las decisiones sí se logró cerrar (cambio de la unidad) y cómo la de autorización de pago en efectivo quedó pendiente para una próxima reunión.

REFERENCIAS

- Midgley, G. (1992). Pluralism and the legitimation of systems science. *Systems Practice*, 5(2), 147-172. doi: 10.1007/BF01059938
- Midgley, G. (2000). *Systemic intervention: philosophy, methodology and practice*. Nueva York, NY: Kluwer/Plenum.
- Ulrich, W. (1994). *Critical heuristics of social planning. A new approach to practical philosophy*. Chichester: Wiley.
- Velez-Castiblanco, J. (2004). Juegos de lenguaje para la intervención. Primera parte: ¿Una alternativa frente al problema del pluralismo metodológico en pensamiento de sistemas? *Ad-Minister*, 4(1), 51-66. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/690>
- Velez-Castiblanco, J. (2016). Boundary games: a language and intention based framework for boundary critique. En: *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*. Hull: University of Hull Business School, 17 a 22 de julio. Recuperado de <http://journals.isss.org/index.php/proceedings55th/article/view/1716>
- Velez-Castiblanco, J., Brocklesby, J., & Midgley, G. (2015). Boundary games: how teams of OR practitioners explore the boundaries of intervention. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 968-982. doi: [10.1016/j.ejor.2015.08.006](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.08.006)
- Velez-Castiblanco, J., Londono-Correa, D., & Naranjo-Rivera, O. (2017). *The structure of problem structuring conversations: a boundary games approach*. Medellín: Unversidad EAFIT, Escuela de Administración.
- Wilson, D., & Sperber, D. (2002). Relevance theory. *UCL Working Papers in Linguistics*, 14, 249-287.
- Wittgenstein, L. (1958). *Philosophical investigations*, 3ª ed. Oxford: Basil Blackwell.







ANEXO













Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
0:00	GN	La información que les iba a dar es: En el comité de gerencia de ayer estuvimos revisando el estado del proyecto y se hicieron ajustes en dos decisiones.	1											
0:18	GN	La primera relacionada con la unidad...				2		1						
	GN	Y la segunda con la modalidad de pago en efectivo.										3		1
0:35	GN	En cuanto al cambio de referencia de la unidad GPS,				4		2						
	GN	Queremos todos que la Concox sea la unidad que funcione escogida por el nivel de precio que nos ofrece el proveedor comparado con la CR, que va muy acorde con lo que le queremos ofrecer a nuestros clientes;												










The diagram illustrates the flow of the conversation using numbered arrows:

- Arrow 1: From the actor icon in the first row to the actor icon in the third row.
- Arrow 2: From the actor icon in the second row to the actor icon in the fourth row.
- Arrow 3: From the actor icon in the fourth row to the actor icon in the fifth row.
- Arrow 4: From the actor icon in the fifth row to the actor icon in the sixth row.
- Arrow 5: From the actor icon in the sixth row to the actor icon in the seventh row.

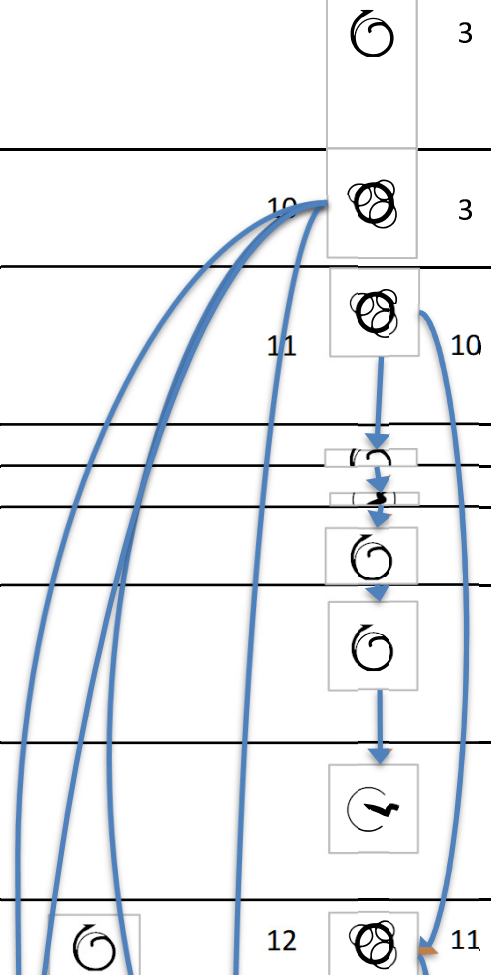
Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
	GN	Pero, al día de hoy no tenemos la certeza de que la unidad tenga el funcionamiento, la calidad, la estabilidad, que necesitamos para dar un buen servicio.												
	GN	Mientras logramos esa certeza y pasará un tiempo indeterminado para que eso se cumpla												
	GN	Privilegiemos la calidad y la estabilidad del servicio usando la unidad que conocemos, que funciona y que ha sido estable; que es la CR 300.												
	GN	Esto implicará que tengamos que hacer un ejercicio de costos para ver que reflejamos en el precio o en el margen de manera que sea sostenible el negocio pero que tengamos mas confianza en que vamos a poder entregar una buena calidad.												
1:30	GN	Hasta ahí, dudas, comentarios...sugerencias												
1:40	GV	Cuando vamos a definir el precio....												








Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
2:00	GN	De hoy a mañana estaremos revisando precios entre nosotros												
2:24	IngH	Una pregunta...que es lo que nos preocupa...												
	IngH	el funcionamiento de la unidad como tal							7		6			
	IngH	o que de pronto este fallando la unidad,							8		6			
	IngH	o las dos cosas?.							9		7.8			
	IngH	Para saber si hacemos mas pruebas o que..									5			
2:35	GV	Nosotros con 5 o 6 unidades instaladas, no tenemos una prueba concluyente tener para tomar una decision de meternos en un mercado que puede tener miles y miles de activaciones...												
	GV	Entonces la idea es; sigamos probando la Concox												
	GV	pero cuando estemos muy seguros que esa unidad no nos va a deteriorar la imagen;												

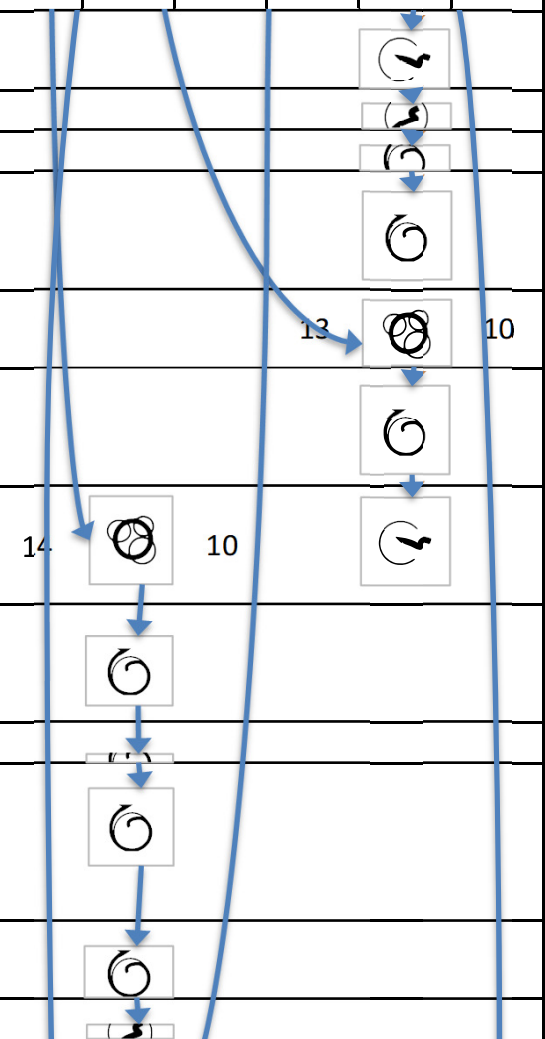
Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
	GV	entonces perfecto...nos pasamos.												
4:00	GN	Pero una cosa es el funcionamiento básico de la unidad												
	GN	y otra cosa es el asunto del apagado.									8			
	GN	Para mi, lo que pasó con esas pruebas que hizo Auteco, a mi me dejó pensando...												
	GN	Sabemos que eso fue en la plataforma Concox, y no en la nuestra... puede ser; pero están las dudas.												
	GN	Y lo otro es el tema de apagado												
	GN	que es inadmisibile que para enviarle el comando de apagado, el operador de la central deba interrogar hasta que la moto tenga una velocidad menor de 20km/hora para poderle mandar el apagado.												








Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
5:45	IngH	Yo, a lo que voy es: entonces vamos a seguir dedicando tiempo de las personas en Concox sabiendo la restriccion de los 20km por hora que tenemos?												
5:50	Todos	Se habló de la restriccion del apagado, ejemplos y situaciones reales de cuando envian este comando. Se siguieron generando dudas de las velocidad y no se llegó a ninguna conclusion												
11:00	GN	Si, porque si ya hemos hecho pruebas suficientes, estamos tranquilos con la Concox, comprariamos el inventario que exige el proveedor para realizarnos el desarrollo del apagado a la velocidad x.												
12:00	Todos	Se dieron otras alternativas de unidades, mas baratas que la CR pero que sigue con la restriccion de no tener muchas unidades ya instaladas. Opciones que ha habian sido validades en reuniones anteriores y se habia llegado a la conclusion que era Concox o CR												








Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
	Todos	y se actualizará la referencia de la unidad a CR.												
31:09	GN	El otro punto que se trató en el comité de gerencia de ayer es que para privilegiar la experiencia del usuario por encima de nuestras necesidades,												
	GN	el asesor va a estar autorizado para que reciba pago en efectivo de los clientes.												
	GN	Lo que tiene que hacerse es tener un mecanismo de nosotros de control diario, de liquidación diario..												
31:43	CPF	De cuadro de caja												
31:45	GN	De cuadro de caja,												
	GN	que Reynaldo tendrá que definir como se le hace ese control												
	GN	para que diariamente las ventas que se hayan hecho en efectivo se valide que hayan sido facturadas y consignadas.												
32:03	CPF	Bueno, a mi, y se lo dije a CI ayer a mi, y creo que Satrack tuvo en algún momento alguna experiencia...												
	CPF	Esto es un negocio que va a ser masivo, cierto												





Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
	CPF	no podemos mirarlo que es de seis meses,												
	CPF	va a ser algo masivo...												
	CPF	Vamos a tener varios asesores,												
	CPF	vamos a tener varia gente que está vendiendo en varias ciudades.												
	CPF	El tema de robos y gineteo es lo primero												10
	CPF	y es algo que si obviamente uno controla, pues a uno no le van a robar y no le van a ginetear,												
	CPF	pero sabemos, y Satrack tiene muchas falencias en muchos controles que se hacen												
	CPF	y en una comunicación que hay entre inventarios y cartera; que se corta en algún momento...												
	CPF	A bueno..y ventas...												
	CPF	Ese triangulo no funciona bien en Satrack, que lo estamos tratando de organizar y que cada vez vamos mejor..												
	CPF	depronto, pero eso en este momento no esta..												
33:01	GV	Yo te entiendo perfectamente,												



Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
	GV	Todos estamos concientes de ese tema, el tema es; que como es un solo asesor que va a estar aquí; inicialmente no vamos a poner esa barrera de entrada al cliente.							15		10			
	GV	Posteriormente, en la medida que vamos avanzado, posiblemente cuando necesitemos buscar el segundo vendedor, tal vez digamos, no esperáte..												
33:25	CPF	Entonces, vas a quitar la condicion de pago en efectivo con el segundo?												
33:36	PMO	De cara al cliente se puede pagar en efectivo												
33:37	CPF	No, no, lo que estoy diciendo y por eso fue que nos enfocamos en Efecty,							16		10			
	CPF	porque es que los clientes que nosotros vamos no son bancarizados, entonces que buscabamos.. que fueran con la plastica en efectivo a Efecty y la pagaran												
33:50	GV	Si, y si el cliente te dice...tengo ir a Efecty?, entonces no..												





Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
33:56	CPF	Listo, esta bien, y eso lo hablamos en algún momento, pero si vamos a pensar en.... pero es que no podemos pensar en la prueba; es que este negocio no va a ser de seis meses; entonces como, sabemos que vamos a tener muchisimos mas asesores, como lo vamos a controlar...										17		12
	CPF	En este momento; una unidad, claro hasta Ana Maria Suarez se pone a controlarla, pero eso ya despues no lo van a controlar las personas												
34:21	GV	Tienes toda la razón, ya buscaremos la manera de como lo vamos a controlar.												
34:25	CPF	Ahí yo no estoy de acuerdo Rey; porque es que nosotros aquí estamos es planeando algo..												
34:30	GV	Entonces dame una solución, para que la venta no se pierda										18		17
34:34	CPF	No sabemos nisiquiera si se va a perder. En este momento, es lo que tu dices que va a decir la persona,												


Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
34:40	GV	En ventas, es preferible agarrar el negocio caliente, que esperar que se enfrie, porque hay una probabilidad grande, de que si el negocio se enfria.. mejor dicho, tengo que ir a efecty... ah no!, mañana voy. Ya mañana no tiene el dinero completo												
34:57	GN	Perdon...yo creo, que podemos buscarle soluciones. El hecho es, el reto nos lo puso el comité de gerencia de ayer de "definan como lograr que los clientes puedan pagar en efectivo. No nos dijeron como hacerlo, ni nos pusieron limitaciones de como alcanzarlo, yo creo que miremolo como un reto...												




19






18






Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
	GN	Depronto que tenemos que hacer, a mi se me ocurría anoche; una cosa que se me ocurrió en algún momento con los distribuidores; que tengan algún tipo de crédito o inclusive que para hacer vendedor de eso, uno tenga que tener por ejemplo una tarjeta de crédito con un cupo de 3 millones de pesos; no se, y entonces para que sirve ese cupo; para que todos los días yo por la noche juemadre le hago débito automatico de las instalaciones que el me reportó ese día y entonces yo no tengo que tener controles, y establezco un proceso y una herramienta informatica para eso. Se me ocurrió eso así, ayer de carreron, ayer comiendome una galleta; pero yo no se,	<pre>sequenceDiagram participant GN GN->>J4 J4->>J4 J4->>GN</pre>											

Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
	GN	si ya nosotros sentados aquí se nos ocurren muchas mejores formas de poder hacer que eso sea escalable y el día que tengamos 400 vendedores, vendiendo 6.000 motos al mes eso sea manejable y no implique un riesgo												
36:15	CPF	Sergio, pero es que cada vez las empresas estan mas bancarizadas; eso cada vez va a eliminarse mas, osea; es que ventas en efectivo que sean a cargo de los técnicos o de los asesores; eso cada vez está aboliendose mas.												
36:32	CPF	Entonces, te estoy diciendo; listo... Rey dice...no es que en caliente; listo le pongo ya la aplicación en el celular de los asesores para que puedan pagar con tarjeta; tampoco van a tener tarjeta porque no estan bancarizados												
37:03	GV	Nosotros nos tenemos que ajustar al nicho que no está bancarizado, no el nicho ajustarse a nosotros												

Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4		
37:08	GN	No, pero vengan..mira...si es cierto que todo gira mas hacia las transacciones electronicas; el año pasado yo leí una estadística que decia que las empresas en sus transacciones el pareto ya es mas electronico; inclusive los cheques eso está casi que abolido; pero las personas naturales, al menos en Colombia, el 70% de las transacciones que hacemos, todavía las personas naturales las hacemos en efectivo y eso esta creciendo la parte electrónica. Cuando lleguemos a que la situación se invierta no nos preocuparemos tanto porque si hay que recibir efectivo o no. Hoy es una realidad, que uno va a la Valladera o a un sitio donde se transen cosas para motos; lo normal es que mucha gente, no digo que todos, mucha gente pague en efectivo. Entonces, no es un asunto de...mejor dicho; yo creo que la discusion no la tenemos que dar entre nosotros														
38:23	CPF	O todos, entonces vamos a tener que automatizar demasiadas cosas														

Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
38:28	GN	Tengamos una vision de como vamos a hacer a futuro para poder manejar esos pagos en efectivo si es que todos nos van a pagar asi.												
38:35	CI	Sergio, con relación a lo que el dijo que habia pensado anoche; estabamos pensando lo mismo en la misma hora; pero estaba pensando algo parecido; y se me ocurria de pronto con ese tecnico generarle una cuenta y que; como tener una caja mejor el pero electronica, y decirle, un millon de pesos; y el recibio 300 y ahi mismo hizo el traslado electronico a la cuenta de Satrack; pero el ya tiene los 300 y nosotros tambien los tenemos en nuestra cuenta												
39:00	GN	Eso, busquemole las opciones, teniendo la vision de como manejar este negocio masivo.												

Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
39:09	GN	Pero por eso les vuelvo a repetir; yo quisiera que tomaramos esto es como un reto que tenemos frente al cliente, nisiquiera frente al comité de gerencia. El cliente que compra estas cosas, que nos lo ha ilustrado muchas veces Danilo; es un cliente de sacar la billetera... Entonces miremos, como podemos darle una respuesta a ese reto que nos pusieron. Pero eso si, teniendo en cuenta que esa solucion nos sirva para cuando esto vaya creciendo.												
40:15	GN	Hay muchas formas de hacerlo, lo importante es el control												
40:20	GV	Hay que tener en cuenta una cosa: Para que el asesor pueda realizar el agendamiento de la instalación el dinero ya tuvo que haber ingresado a Satrack. Que quede el asesor con la obligacion de hacer la transferencia.										20		19
41:08	CPF	Lo que pasa es que ahí, ya se va a eliminar..osea todo va a ser en efectivo.												
41:23	CI	Es una de las opciones de pago												

Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
41:30	PMO	No, es que si yo tengo que ir a Efecty, mejor le doy la plata al asesor												
41:32	GN	No, pero es que acuerdense, este asesor no siempre estará al frente de la persona; el asesor le dará la opción de recogerle el dinero en efectivo, o de acercarse a un Efecty. El cliente decidirá.												
42:03	GN	Mejor dicho, no sabemos que va a pasar...tenemos que vivirlo para ver a que nos vamos a enfrentar												
42:05	CPF	Si, lo que va a pasar es que se va a aumentar la carga operativa de Satrack, en toda la parte administrativa, que ya no se sabe; osea, ya, hay que mirar; y en algun momento se levantará la mano y se dirá..señores hasta aca pudimos nosotros											 21	20
42:23	GN	Eso es cierto, yo creo que aquí ni nos da el tiempo ni es el punto para hacerlo; creo que nos tenemos que sentar con ventas y con ustedes para ver como hacemos este tipo de control.												

Tiempo	Actor	Transcripción	#1	J1	E1	#2	J2	E2	#3	J3	E3	#4	J4	E4
43:06	GN	Nos tenemos que sentar para buscarle solucion al reto y al equipo completo le vamos contando que nos imaginamos que podemos hacer.												
43:26	GN	Propuso que prepararamos un simulacro completo, de lo que implicaria todo el recorrido del cliente, para la proxima semana, pues se supondria que hoy tenemos todo lo necesario para arrancar con el cambio de la unidad.												